

IMPORTANȚA ÎNCREDERII ÎN CADRUL COMPANIILOR VIRTUALE

Prof. univ. dr. Dieter J. G. Schneider

Marliese Fladnitzer

Sonja Bidmon

Universitatea din Klagenfurt, Austria

Abstract. *The purpose of this paper is to present some basic aspects of the virtual companies, structured as networks for value creation. Actually, we focus on temporary networks of independent companies, i.e. suppliers, customers, even some rivals, which are linked by information technology to share costs, skills and markets. They have no classical hierarchy and no vertical integration. A fundamental aspect of such networks is building up trust among integrating components, since there is no more a face-to-face contact between them. Recent studies show that virtual companies are very dynamic and they can adapt to the new market requirements much better than the classical companies.*

Keywords: virtual company, network, trust.

1. Compania virtuală – o formă deosebită a rețelelor de creare de valoare

Comaniile se află față în față cu un mediu complex, supus unei permanente schimbări. Rolstadas a identificat trenduri internaționale ca: globalizarea, orientarea spre clienți și productivitatea sporită (Rolstadas, 1998). Alte provocări există datorită modificării generale a peisajului de afaceri ce îmbracă forma „new economy” (Rainbird, 2004). Astfel pot fi identificate diverse tendințe: turbulențele pieței provin din instabilitatea consumatorilor și apar ca urmare a posibilității mai reduse de predictibilitate, nesiguranței, precum și pretențiilor mai ridicate față de calitate din partea consumatorilor. Consumatorul are acum mai multă putere, piețele sunt saturate, ciclurile de viață ale produselor devin mai scurte, concomitent, schimbările tehnologice se produc tot mai rapid, cererea consumatorilor se exprimă printr-un volum mai redus de comenzi și printr-o frecvență cu variații tot mai mari ale acestora, precum și printr-o serie de variante de folosire a canalelor de distribuție. În multe ramuri industriale – cele mai cunoscute fiind evoluțiile din industria germană constructoare de automobile – crește presiunea asupra managementului (Pieper, 2000), datorită concurenței internaționale, precum și a apariției de capacități de producție. Sunt necesare decizii de raționalizare, care au efecte până în domeniile de achiziție și de dezvoltare.

Pentru a răspunde acestor provocări, întreprinderile se concentrează, tot mai des, exclusiv asupra competențelor lor de bază și îndeplinesc cu ajutorul resurselor externe misiunea lor pe piață (Wildemann, 1992). Succesul acestora nu este deci determinat doar de forța lor internă, ci, într-o măsură tot mai mare, de capacitatea lor de a coopera cu alte întreprinderi, care se află în posesia resurselor necesare (Balling, 1997). Un element de bază al „new economy” reprezintă faptul că focalizarea nu este fixată atât de mult asupra organizațiilor ca „entități de sine stătătoare” (Rainbird, 2004), ci pe faptul că rețelele câștigă tot mai mult în importanță. Rețelele reprezintă forme ale cooperării între companii, prin care spectrul de performanțe ale întreprinderilor se modifică.

O reducere a adâncimii sortimentului de producție, adică a relației dintre crearea de valoare și valoarea producției, conduce la noi provocări pentru organizarea relațiilor cu furnizorii. Întreprinderi furnizoare care oferă capacități și sisteme de rezolvare a problemelor pentru produse și pentru inovații de procese sunt denumite de Wildemann (1992) *parteneri creatori de valoare*. Parteneriatele pentru crearea de valoare sunt orientate spre colaborarea într-un orizont de timp mai lung (Pieper, 2000). Ele constituie o posibilitate pentru a reacționa la realitățile pieței. Parteneriatele de creare de valoare pot fi privite și ca o formă de rețele strategice. În aceste parteneriate împărțirea sarcinilor între întreprinderi, conform tipului și dimensiunilor acestora, este constantă. Rețelele statice au la bază, de cele mai multe ori, implicațiile strategice ale unei companii focalizate.

O formă alternativă pentru utilizarea eficientă a structurilor de rețele sunt *companiile virtuale*. În aceste forme de organizare deosebite, întreprinderile sunt legate între ele, pentru a intra în contact unele cu altele, în vederea îndeplinirii unei sarcini concrete. În opoziție cu rețelele statice, *întreprinderea virtuală* are o existență limitată, nefiind caracterizată de relații de afaceri de lungă durată și de contracte precis și exact șlefuite. *Întreprinderea virtuală* există până când obiectivele identificate în prealabil au fost atinse; dizolvarea ulterioară este deja anterior programată (Büschken, 1999). *Întreprinderea virtuală* se deosebește de un parteneriat pentru crearea de valoare, definit mai sus, prin faptul că deseori nu există o companie focalizată, a cărei strategie să fie realizată [1]. În plus, șansele de piață sunt pe termen scurt, astfel încât după îndeplinirea necesității individuale a clienților, scopul întreprinderii este realizat. Rețeaua din care se constituie *întreprinderea virtuală* rămâne în continuare existentă. *Întreprinderea virtuală* poate fi organizată, dependent de obiectivul ei pe piață, în mod foarte diferit. Byrne definește *întreprinderea virtuală* ca fiind „...o rețea temporară de companii independente – furnizori, clienți și uneori chiar rivali – conectate prin tehnologii informatice, cu scopul de a reduce costurile și de a beneficia de folosirea împreună a abilităților și a piețelor. Nu are un birou central și nici o organigramă. Nu are ierarhie și nici integrare pe verticală” (Byrne, 1993).

Caracteristic pentru acest tip de organizare este faptul că participanții la *întreprinderea virtuală* își păstrează independența juridică, neajungându-se la o instituționalizare fizică a companiei (Büschken, 1999). Clientul nu își dă seama că în cazul *întreprinderii* este vorba de mai mulți parteneri (independenți), ci, în concepția

lui, este vorba de o singură întreprindere care realizează serviciul dorit. Un avantaj al *întreprinderii virtuale* este faptul că ea se poate adapta în mod ideal modificărilor de servicii cerute, fără mari dezavantaje economice (Schuh, 1997): „Printr-o concentrare eficientă, pe termen scurt a resurselor și capacităților diverselor întreprinderi producătoare, pot fi percepute rapid șansele pieței”. Prin aceasta, *întreprinderea virtuală* reprezintă integrarea strânsă și dinamică a unui lanț de valori, prin includerea tehnologiilor informaționale (Koh și Nam, 2005). Întreprinderile virtuale reprezintă o formă potrivită de organizare totdeauna când, pentru producerea și desfacerea unor servicii cerute, lanțul valoric al acestora este descompus și părți ale unor parteneri diferiți, creatori de valoare, pot fi produse într-un mod eficient.

Lanțul valoric operează în acest caz pe două niveluri: în primul rând, pe plan macro, ca descriere a cadrului industrial în care se mișcă întreprinderile, în al doilea rând, pe plan micro, ca analogie a proceselor din companiile participante (Rainbird, 2004). Pentru noile modele de afaceri, edificate pe integrarea virtuală, nu este esențială proprietatea asupra factorilor de producție, ci accesul la aceștia prin intermediul rețelelor și parteneriatelor ca de exemplu *întreprinderile virtuale*. Pe planul macro, lanțurile valorice sub forma unor structuri de rețele, compuse din întreprinderi tradiționale, se află în competiție cu celelalte lanțuri valorice. Acest lucru a fost observat deja de companii cunoscute: „...companii cum ar fi Dell Computers se referă la manipularea de bunuri ca fiind singura opțiune pentru o organizație care să fie competitivă” (Rainbird, 2004).

Pe planul micro, esențială este *gândirea procesuală*: „mai simplu, o companie va crea valoare atunci când cererea consumatorului poate fi sincronizată cu capacitatea de a produce a companiei, minimizând costurile generate de frecările interne și maximizând forțele dinamice de interacțiune” (Rainbird, 2004). O integrare virtuală a întreprinderilor constituie, în orice caz, un răspuns la evoluțiile din jur, în special la globalizare (Rolstadas, 1998). În interiorul rețelelor și în special în *întreprinderile virtuale* se ajunge în mod ideal și tipic la o simbioză. Concentrarea competențelor esențiale face ca rețelele să apară ca o organizare „best-of-everything” (Smith și Holmes, 1997). Utilizarea efectelor de sinergie, viteza mai mare de reacție față de realitățile pieței obținută printr-un input mai înalt de specialiști, flexibilitatea, creșterea rapidă și profitabilitatea sporită datorată îmbunătățirii intervalelor de reacție la realitățile pieței, investițiile generale mai reduse, riscul împărțit la un nivel mai scăzut, toate acestea sunt avantaje care pot fi concentrate în „manipularea bunurilor” (Walters, 2004). Legate de aceasta sunt și ajustarea designului lanțului valoric, investițiile mai reduse în costuri fixe și capital curent, costurile variabile mai reduse, riscurile mai reduse în afaceri, riscul financiar mai mic și timpii de reacție mai scurți.

Din perspectiva teoriei costurilor tranzacționale, producția într-o *întreprindere virtuală* are sens din punct de vedere economic doar dacă costurile tranzacționale pot fi reduse. Deoarece, pentru întreprinderile participante, realizările din surse externe – acestea fiind toate realizările parțiale pentru produsul final – reprezintă o investiție specifică, cu excepția unei părți relativ reduse realizate de propria companie. Costurile

tranzacționale sunt mai reduse la *întreprinderile virtuale* datorită următoarelor realități[2]:

- neglijarea formulării contractelor juridice (Garrecht, 2001);
- schimb de informații fără dificultăți, ideal și pe baze informale;
- internalizarea cvasitotală a actorilor fără obligațiile unor condiții pe termen lung;
- reducerea costurilor prin evidențierea punctelor tari.

Reducerea costurilor de tranzacționare poate fi atinsă doar dacă există un minimum de încredere în cadrul companiei virtuale.

Unele avantaje ale întreprinderii virtuale au fost deja prezentate; aceste avantaje sunt puse însă sub semnul întrebării când intervin probleme cauzate de lipsa de încredere și de comportamentul oportunist. Întreprinderea virtuală poate funcționa doar dacă predomină încrederea, iar comportamentul oportunist este menținut la un nivel redus. Încrederea este o condiție necesară pentru succesul colaborării într-o întreprindere virtuală atât din punct de vedere al costurilor de tranzacționare, cât și din cel al procesului de optimizare. După o scurtă prezentare a acestei construcții multidimensionale, vor fi prezentate particularitățile întreprinderii virtuale și efectele ei asupra încrederii.

2. Încrederea în interiorul întreprinderii

Notorietatea încrederii ca obiect de studiu a diferitelor științe a crescut vertiginos în ultimii ani (Petermann, 1996). Sociologii (Luhmann, 1989, Fukuyama, 1995), economiștii (Williamson, 1993), psihologii (Rotter, 1967; Petreman, 1996; Schweer, 1997), teoreticienii managementului (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Hosmer, 1995, Sitkin, Roth, 1993) și practicanții abordează acest concept multidimensional – „încrederea” – sub diferite aspecte. Chiar dacă sau probabil tocmai pentru că numeroși teoreticieni din diferite domenii s-au ocupat de acest fenomen, nu s-a reușit să se creeze un concept unitar al termenului de încredere.

Încrederea este un concept universal și aduce de regulă, indiferent de context, efecte pozitive. Definiția încrederii cel mai des utilizată în contribuții științifice este cea dată de Mayer, Davis și Schoorman (1995): „Acceptarea de către o parte să fie vulnerabilă la acțiunile unei alte părți, pe baza expectanței că și cealaltă parte va realiza o acțiune importantă pentru cel care oferă încrederea, indiferent de abilitatea de a monitoriza sau controla cealaltă parte”[3]. Analizând această definiție îndeaproape, se poate constata că este vorba de încrederea între oameni. Îndeosebi în structura relațiilor în cadrul organizației și dintre organizații, unde îndeplinirea sarcinilor are loc prin utilizarea de noi sisteme de informație și comunicare și unde comportamentul actorilor este influențat de îngrădirea socială și de formalități, trebuie avută în vedere existența instituțiilor și sistemelor și astfel acordată atenție diferitelor tipuri de

încredere. Prin urmare, este importantă atât încrederea personală[4], cât și cea impersonală[5].

Următoarele afirmații au la bază definiția: „*Încrederea este intenția de a acționa ca și cum persoanele sau sistemele impersonale se comportă în modul așteptat și prevăzut. Aceste așteptări se bazează pe experiențele avute, iar actorul este conștient de riscul în care este implicat*”.

Importanța încrederii în cooperării și rețele este deseori accentuată. Prin schimbările ce au loc în cadrul organizației întreprinderii, care se dezvoltă în principiu dinspre o structură ierarhică înspre o structură care are la bază diferite grupări, încrederea a stârnit interes atât în practica economică, dar și în literatura economică. Încrederea este văzută ca un element esențial, pentru că în cadrul acestor organizații este necesară voința de ajutor reciproc chiar fără răsplată imediată.

Ideea *întreprinderilor virtuale*, prin care persoanele sau organizațiile participante contribuie cu cele mai bune capacități în cooperare, nu poate fi realizată fără un minimum de încredere. Potențialele, existente datorită varietății unei rețele, pot fi puse astfel în valoare (Holton, 2001). Încrederea este necesară ex ante, pentru a utiliza resursele altor întreprinderi și a produce astfel competențe de bază (Garrecht, 2001).

Încrederea la nivelul individului este un mecanism în vederea reducerii complexității sociale (Luhmann, 1989). Prin învingerea acestei complexități rezultă avantaje, care contribuie la cooperarea pe termen lung și deci la succesul fiecărei întreprinderi (Krysek, 1999b; Zand, 1972; Golembiewski și McConkie, 1975; Sako, 1998, Sydow, 1995). Încrederea contribuie la o atmosferă mai deschisă de comunicare, situație în care ideile inovatoare pot fi mai ușor exprimate. Managementul conflictelor contribuie la o discuție mai bună a problemelor și o rezolvare a acestora. Prin încredere poate fi deschis un spațiu de acțiune, care favorizează modificări organizatorice, contribuie la stabilitatea sistemului și sprijină formarea „strategiilor colective”. Sentimentul apartenenței, motivația și mulțumirea angajaților pot fi atinse mai ușor cu ajutorul încrederii. După cum s-a amintit deja, încrederea poate contribui și la diminuarea costurilor tranzacționale.

3. Particularitățile întreprinderilor virtuale și efectele lor asupra încrederii

Cadrul de referință descris al *întreprinderilor virtuale* este mai complex decât cel al întreprinderilor clasice sau decât al unui mediu deja cunoscut. Numeroase contribuții ale cercetării în context economic au luat în vizor unele aspecte ale întreprinderilor, o transpunere asupra *întreprinderilor virtuale* nu se poate face însă mecanic, deoarece *întreprinderea virtuală* prezintă particularități (Korsgaard ș.a., 1995).

3.1. Dinamica rețelei în cadrul întreprinderii virtuale

În cazul în care *întreprinderea virtuală* este considerată o rețea, trebuie luată în considerare existența unor factori indirecți, ce determină o dinamică ce nu poate fi prezisă în rezultat (Kappelhoff, 1999). Situațiile problemei nu pot fi controlate, ci doar parțial influențate (Probst, 1999). Dinamica proprie a sistemului nu este caracterizată de mărimi manevrabile. Încrederea este o mărime mai mult sau mai puțin *manevrabilă*, ce poate fi controlată prin măsuri și care la rândul ei poate influența procesele. Prin aceasta, dinamica din cadrul *întreprinderii virtuale* nu se elimină, reducându-se doar complexitatea ei. Încrederea poate fi considerată un mecanism de coordonare a acțiunilor, fiind un etalon pentru conducerea și calitatea rețelei (Bachmann, 1999).

O relație bazată pe încredere poate reprezenta o normă în interiorul întreprinderii, respectiv al rețelei, a cărei încălcare se sancționează (Loose și Sydow, 1994; Chadwick, 2001). Datorită noilor condiții de bază, angajații întreprinderii sunt mai mult sau mai puțin forțați să fie deschiși, să învețe permanent și să preia parțial roluri schimbătoare. Pentru ca angajații să accepte aceasta, respectiv să se implice activ, este nevoie ca ei să aibă încredere în sistem și în celelalte persoane implicate (Möllerling ș.a., 2004).

3.2. Lipsa contactului față în față

Dacă suntem în contact direct cu o persoană și dialogăm față în față cu aceasta, putem concluziona după un timp relativ scurt dacă putem avea sau nu încredere în ea. Contactul față în față este modul cel mai eficient de a comunica încrederea (Grundy, 1998; Nohira și Eccles, 1992; Kasper-Fuehrer și Ashkanasy, 2001). Prin lipsa contactului față în față nu se pot recunoaște și decoda simboluri verbale, sociale sau de statut. Lipsesc așa-numitele „indicii senzoriale” (Head și Hassanein, 2002; Egger, 2002) și „indicii ale contextului social” (Sproull și Kiesler, 1986; Martins ș.a., 2004), ce sunt relevante în determinarea încrederii (Aschmoneit și Lenz, 2001). Din cauza lipsei contactului față în față, persoanele implicate nu întrevăd posibilitatea unei relații personale și neobservabile, al cărei potențial ar putea duce singur la formarea încrederii (Chadwick, 2001). Conform cercetărilor empirice, reușita rețelelor este determinată ca și până acum – deși s-au realizat mari progrese în formarea realistă a proceselor prin sistemele de comunicare și informare[6] – de contactele personale față în față ce definesc o situație comună, determinând astfel o integrare socială (Staber, 1999). Acest contact față în față este împiedicat printre altele și de distanța spațială a angajaților. Lipsa acestor contacte față în față are o influență pozitivă asupra echipei virtuale deoarece se evită prin aceasta antipatiile, ce apar numai în această formă a interacțiunilor personale. Prin reducerea la o conversație necesară, la temă, se pot evita sursele posibilelor contradicții. Legătura dintre contactul față în față și încredere este una de natură pozitivă.

3.3. Diferitele medii culturale ale membrilor echipei

Faptul că angajații *întreprinderii virtuale* provin din diferite culturi – geografice și specifice companiei – îngreunează de multe ori formarea încrederii (Bouckaert și Dhaene, 2004). Apropierea fizică a persoanelor contribuie la comunicarea și identificarea lor – amândouă facilitează aprecierea încrederii (Shapiro ș.a., 1992). Distanța geografică nu este benefică pentru dezvoltarea asemănarilor sociale, a diferitelor valori și așteptări; pe când acești factori pot avea un aport important la formarea și menținerea încrederii (Jarvenpaa și Leidner, 1998). Nu doar mediul cultural al angajaților, ce provin din diferite țări, împiedică formarea încrederii. Și diferitele limbi materne pot îngreuna comunicarea formatoare de încredere. Deși se încearcă alegerea ca „limbă a echipei” a unei limbi ce este stăpânită de toți angajații, este o diferență pentru procesul de încredere dacă această limbă este maternă sau învățată. Modul și obiceiurile de muncă pot fi de asemenea diferite de la țară la țară, și chiar de la întreprindere la întreprindere. Studiile empirice oferă parțial rezultate contrare. Astfel se poate presupune pe de o parte că distanța socială, ce apare din motive diferite – distanță geografică sau diferență politică –, reduce dimensiunea încrederii (Zak și Knack, 2001). Pe de altă parte, studiile experimentale au demonstrat că formarea încrederii este independentă de originea partenerului de discuție[7]. Aceasta se motivează prin faptul că oamenii de afaceri se aseamănă global în anumite dimensiuni, determinând astfel acțiuni de încredere percepute ca asemănătoare[8]. Este de reținut că angajații *întreprinderilor virtuale* au un mediu cultural diferit, fiind astfel o provocare pentru formarea încrederii. Anumite asemănări culturale pot fi identificate, însă valorile și modurile de comportament ce reies din cultură, și care pot fi foarte importante pentru formarea încrederii, nu se pot recunoaște ușor, și din acest motiv nu trebuie subestimate.

3.4. Factorul timp

Aspectul temporal din cadrul *întreprinderii virtuale* poate influența semnificativ procesul de formare a încrederii. Trei aspecte referitoare la încrederea în *întreprinderile virtuale* trebuie analizate mai profund. În primul rând, faza de formare a muncii în echipă este relativ scurtă. Viteza cu care se formează echipele din rețelele dinamice nu poate fi comparată cu viteza cu care angajații companiilor clasice se constituie în echipe. În cazul companiilor normale este vorba despre un proces crescător. Sarcinile esențiale pentru cooperare nu sunt încredințate angajaților de pe o zi pe alta. În cadrul *întreprinderilor virtuale*, angajaților le lipsește timpul pentru a se orienta spre noi parteneri, spre noi situații și spre condiții de bază care se modifică permanent (Krystek, 1999).

În al doilea rând, timpul pentru îndeplinirea sarcinilor este relativ scurt. Sarcinile care trebuie îndeplinite au un termen prestabilit (Meyerson ș.a., 1995). Echipa este supusă astfel unei presiuni temporale (Holton, 2001; Jarvenpaa și Leidner,

1998). Din acest motiv, nu este creată atmosfera care relaxantă – în care să se desfășoare procesul de socializare în grup – necesară pentru formarea încrederii.

În al treilea rând, nu există în *întreprinderile virtuale* un trecut și un viitor comun. Imaginarea unei viitoare legături comune este un factor care poate influența semnificativ, în sens pozitiv, încrederea; acest factor nu apare în cadrul *întreprinderilor virtuale* (Powell, 1990). Este posibil să existe anumite experiențe cu participanții sau cu întreprinderile, din care au provenit acești angajați. Relațiile sunt repetabile sau de lungă durată. De obicei, echipele virtuale se formează pentru o anumită perioadă, iar după îndeplinirea sarcinilor acestea se destramă[9]. Lipsesc astfel experiențele și reușitele încrederii din trecut, precum și încrederea unei viitoare perspective.

3.5. Probabilitatea ridicată a comportamentului oportunist

Datorită duratei relativ scurte a cooperării, probabilitatea unui comportament oportunist este la *întreprinderile virtuale* mai mare decât la alte forme de cooperare (Büschken, 1999). Este posibil ca un eșec al cooperării să nu influențeze negativ reputația angajatului sau a întreprinderii, deoarece propaganda om-la-om este de intensitate redusă. O conduită lipsită de încredere nu duce astfel la regrete ale reputației (Meyerson ș.a., 1995). Poziția din cadrul rețelei are efect asupra așteptărilor celorlalți, în timp ce angajații noi trebuie să-și „câștige” încrederea. Se expun astfel celorlalți participanți, aflându-se într-o poziție mai slabă (Meyerson ș.a., 1995). Densitatea și mărimea rețelei au de asemenea un rol important. Cu cât este mai mică rețeaua din care se recrutează angajații, cu atât este mai mare posibilitatea colaborării lor pe viitor. O informație negativă s-ar extinde foarte rapid și ar solicita reușita comportamentului oportunist (Buskens, 1998). Comportamentul oportunist este mai probabil la *întreprinderile virtuale*, care se bazează pe rețele cuprinzătoare decât acelea care se bazează pe rețele restrânse. Chiar dacă într-o rețea există canale de comunicare foarte bune, informația se va extinde mai încet decât într-o rețea mai mică și/sau pe termen lung.

3.6. Dezierarhizarea întreprinderii virtuale

Diferitele raporturi de putere din interiorul unei rețele pot avea efecte distructive asupra formării încrederii (Ratnasingham, 1999). Formarea de încredere este îngreunată de cazul în care o întreprindere sau un membru al echipei simte că alți parteneri ai rețelei pot să exercite putere, având astfel posibilitatea de a-i face rău. Puterea ar însemna existența unei forme informale de ierarhie, exact aceasta trebuie evitată în întreprinderea virtuală.

În cadrul întreprinderilor tradiționale, încrederea este influențată de ierarhia formală sau organizatorică. Încrederea este de dorit, însă și fără ea pot funcționa procesele deoarece angajații vor executa ordinele superiorului. *Întreprinderea virtuală* este caracterizată de o încredere ridicată, deoarece nu există posibilități de sancționare

adecvate, iar partenerii trebuie să se bazeze unii pe alții (Garrecht, 2001). Datorită avantajelor, întreprinderile trebuie să tindă spre o relație bazată pe încredere.

Dacă există un raport ierarhic între angajați, emițătorul de încredere riscă la fiecare acțiune de încredere, deoarece receptorul de încredere (supraordonat ierarhic) deține o competență ierarhică mai mare. În cele din urmă, există măsuri care influențează pozitiv sau negativ angajații – plata, promovarea etc. (Dirks și Ferrin, 2002). Îndeplinirea sarcinilor în interiorul *întreprinderilor virtuale* nu este ierarhizată, fiecare membru al echipei având aceleași drepturi. Ei nu sunt expuși unor riscuri în plus, deoarece nu trebuie să suporte consecințele deciziilor superiorului.

Datorită structurii flexibile și a lipsei unei ierarhii, se pot determina și aspectele negative ale *întreprinderii virtuale*. Membrii echipei virtuale au aceleași drepturi, iar deciziile sunt luate în mod democratic. Autoritatea și existența unei ierarhii nu au întotdeauna urmări negative, iar lipsa unei ierarhii nu este întotdeauna avantajoasă. Mai ales în cazul încrederii este nevoie de o mică instituționalizare. În cadrul întreprinderii virtuale obiectele personale de încredere sunt mai mult de natură dinamică. Membrii echipei sunt coordonați la fiecare proiect de un alt manager de proiect. În cazul structurilor statice, competența tehnică și ierarhică a superiorilor se poate determina cu trecerea timpului. Această perspectivă impune managerilor de proiect o implicare deosebită pentru ca deciziile lor să fie recunoscute, iar ei să prezinte încredere (Sydow, 1995). Ca urmare, lipsa unei ierarhii poate avea efecte negative sau pozitive pentru formarea încrederii. Rămâne stabilit că lipsa unei ierarhii, prin absența unei autorități, determină apariția încrederii în cadrul multor procese.

3.7. Rolul tehnicii

Întreprinderea virtuală, ca formă determinantă a rețelelor dinamice, câștigă în importanță prin utilizarea sistemelor de informare și comunicare. Se folosesc tehnici care facilitează conlucrarea echipelor virtuale. În funcție de proveniența echipei virtuale, sistemele de informare și comunicare pot fi înfățișate ca resurse, astfel încât ele să realizeze o utilizare optimă pentru membrii echipei, care prin distanța lor geografică și zonele de timp diferite să nu folosească simultan tehnologiile (Prasad și Akhilesh, 2002).

În afară de încrederea interpersonală, și încrederea în tehnologie deține un rol important. Sistemul tehnic este obiectul încrederii în sistem. Mediile utilizate, precum și poziția angajaților față de aceste instrumente, pot influența indirect încrederea interpersonală dintre angajați și încrederea în instituție (Egger, 2002; Sydow, 1996). Se poate presupune că o ruptură tehnică va afecta negativ întreg mediul. Diferiți autori au analizat ce influență are tehnica asupra încrederii într-un sistem (Bhimani, 1996). Concluzii empirice nu există în acest sens.

4. Sinteză și perspective

Caracteristicile enumerate par la prima vedere dezavantajoase pentru colaborarea echipelor virtuale. Formarea încrederii este îngreunată. Încrederea se formează mai greu în cadrul *întreprinderilor virtuale* (în comparație cu organizațiile clasice, ierarhice), însă existența ei poate reduce complexitatea acestei structuri. Încrederea deține funcția de reducere a complexității[10], având din această cauză un rol deosebit de important pentru *întreprinderea virtuală*. Caracteristicile deosebite ale colaborării din cadrul *întreprinderilor virtuale* sunt sursele nesiguranței ce determină o complexitate ridicată. Sursele nesiguranței pot fi astfel sintetizate: neîncrederea în colaboratori, dinamica condițiilor de muncă ale angajaților și nesiguranța față de sistemul tehnic. Cu cât este mai mare nesiguranța în mediul înconjurător, cu atât este mai necesară încrederea (Parkhe, 1998). Pebler (2000) descrie viitoarea dezvoltare a *întreprinderilor virtuale*: „întreprinderea virtuală a viitorului va fi mult mai dinamică și sensibilă la nevoia de a utiliza parametrii întreprinderii ca un întreg, incluzând aici: capitalul cheltuit atât pe producători, cât și pe companiile de servicii, optimizarea întregului lanț al creării de valoare. Viitorul va fi caracterizat de managementul cunoștințelor și de colaborarea din cadrul deciziilor a echipelor virtuale. Întreprinderile virtuale vor fi caracterizate de dorința de a face afaceri prin metode mult mai productive și prin tehnologii de informare ce elimină barierele dintre grupurile de interese și care dezvoltă radical procesele de muncă” (Pebler, 2000). În mod sigur, încrederea va avea un rol central în viitoarele *întreprinderi virtuale*. Măsurile pentru formarea ei reprezintă însă un potențial de cercetare (Atuahane-Gima și Li, 2002).

Note

[1] Întreprinderile virtuale se bazează pe o rețea latentă în care managementul și funcțiile administrative (ca, de exemplu, coach, auditor, broker) au atribuții mărginite. Coordonarea, marketingul și controllingul sunt datorii percepute de funcțiile administrative de-a lungul mai multor proiecte. Fiecare proiect și fiecare întreprindere virtuală dispun de un manager de contracte, care preia responsabilitatea pentru efectuarea proiectului și care apare în fața clientului ca partener.

[2] Așadar, întreprinderile virtuale sunt susținute și din punct de vedere al teoriei costurilor tranzacționale. Pentru avantajele „third party logistics” din prisma analizei costurilor tranzacționale (Skjott-Larsen, Interorganizational point of view, 2000).

[3] „Consimțământul unei părți de a fi vulnerabilă la acțiunile unei alte părți, pornind de la premisa că cealaltă parte va întreprinde o anumită acțiune semnificativă pentru partea ce a încuviințat acest fapt, fără a ține seama de abilitatea de a o monitoriza sau controla pe cealaltă parte”.

[4] Actorul are, pe baza experienței și a aprecierii, intenția de a se baza, cu un sentiment puternic de siguranță, pe dependența unei alte persoane sau a unui grup de persoane, fiind

Importanța încrederii în cadrul companiilor virtuale

conștient de eventualele consecințe negative (McKnight ș.a., 1995, p. 9). Pentru această intenție se evaluează din timp nivelul de încredere al unei persoane.

[5] Încrederea impersonală este așteptarea ca un sistem sau o instituție să permită o dezvoltare viitoare pozitivă (McKnight ș.a., 1995, p.12). Sistemul este evaluat înainte de a se acorda încredere.

[6] Se încearcă de exemplu prin „căi electronice” să se imite legăturile sociale, asemenea mediilor offline. Reușita acestei metode de a substitui contactul față în față este contestată (DeRosa, 2004).

[7] Bouckaert și Dhaene (2004), originea partenerului de afaceri are un rol mai puțin important în comparație cu sexul și meseria acestuia.

[8] Asemănătoare acestui mod de gândire sunt conceptele care au ca temă „global consumer segments”, ce identifică segmente globale, care sunt omogene față de preferințele lor de consum (Hassan și Katsanis, 2003).

[9] Jarvenpaa și Leidner amintesc în definirea echipelor virtuale temporalitatea acestora: „echipe ai căror membri poate nu au colaborat în trecut și care nu așteaptă să colaboreze pe viitor ca o echipă” (Jarvenpaa și Leidner, 1998).

[10] O reducere a complexității este necesară, deoarece, în lipsa ei, viitorul ne va suprasolicita, astfel încât un mod de acțiune rațional ar fi imposibil în prezent (Lewis și Weigert, 1985b). O posibilă măsură de reducere este încrederea (Luhmann, 1989). În legătură cu funcția sa, încrederea poate fi denumită „mental shortcut” (Grabner-Kräuter și Kaluscha, 2003). Actorul își orientează modul de acțiune în funcție de posibilitatea care i se pare cea mai probabilă (Ripperger, 1998). Prin modificarea complexității subiective se poate modifica și perceperea riscului – se diminuează prin încredere (Einwiller ș.a., 2005).

Bibliografie

ASCHMONEIT, P. și LENZ, M. 2001. The role of trust in business-to-business electronic commerce. *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems*, 689-95

ATUAHENE-GIMA, K. și LI, H. 2002. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, **66**, 61-81

BACHMANN, R. 1997. Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: J. SYDOW și A. WINDELER, eds. *Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH

BALLING, R. 1997. *Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag

Management & marketing

- BARNES, L. B. 1981. Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, March-April, 107-16
- BHIMANI, A. 1996. Securing the commercial internet, *Communications of the ACM*, **39** (6), 29-35
- BITITCI, U. S., MARTINEZ, V., ALBORES, P. și PARUNG, J. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **34** (3/4), 251-68
- BLOIS, K. J. 1999. Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, **36** (2), 197-215
- BOUCKAERT, J. și DHAENE, G. 2004. Inter-ethnic trust and reciprocity: results of an experiment with small businessmen. *European Journal of Political Economy*, **20**, 869-86
- BROCKNER, J., SIEGEL, P. A., DALY, J. P., TYLER, T. și MARTIN, C. 1997. When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 558-83
- BÜSCHKEN, J. 1999. Virtuelle Unternehmen – die Zukunft?. *Die Betriebswirtschaft*, **59** (6), 778-91
- BUSKENS, V. 1998. The social structure of trust. *Social Networks*, **20**, 265-89
- BYRNE, J. A. 1993. The virtual corporation. *Business week*, February (8), 36-41
- CHADWICK, S. A. 2001. Communication trust in e-commerce interactions. *Management Communication Quarterly*, **14** (4), 653-58
- DEROSA, D. M., HANTULA, D. A., KOCK, N. și D'ARCY, J. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: a media naturalness perspective. *Human Resource Management*, **43** (2/3), 219-32
- DIRKS, K. T. și FERRIN, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, **87** (4), 611-28
- EGGER, F. N. 2002. Consumer trust in e-commerce: from psychology to interaction design. In: C. PRINS, eds. *Trust in electronic commerce*. The Netherlands, Kluwer Law International
- EINWILLER, S., HERRMANN, A. și INGENHOFF, D. 2005. Vertrauen durch Reputation – Grundmodell und empirische Befunde im E-Commerce. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, **27** Jg (1), 24-40
- FUKUYAMA, F. 1995. *Trust – The social virtues and the creation of prosperity*. New York, McGraw-Hill

- GARRECHT, M. 2001. *Virtuelle Unternehmen: Entstehung, Struktur und Verbreitung in der Praxis*. Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH
- GOLEMBIEWSKI, R. T. și MCCONKIE, M. 1975. The centrality of interpersonal trust in group processes. *In: C.L. COOPER, eds. Theories of group processes*
- GRABNER-KRÄUTNER, S. și KALUSCHA, E. A. 2003. Ansatzpunkte für die Entwicklung einer "Pattern-Language zum Aufbau von Konsumentenvertrauen im Electronic Commerce". *Der Markt*, **42** (3/4), 132-46
- GRUNDY, J. 1998. Trust in virtual teams. *Harvard Business Review*, **76** (6), 180
- HASSAN, S. S. și KATSANIS, L. P. 1991. Identification of global consumer segments: a behavioral framework. *Journal of International Consumer Marketing*, **3** (2), 11-28
- HEAD, M. M. și HASSANEIN, K. 2002. Trust in E-Commerce – Evaluation the Impact of Third-Party Seals. *Quarterly Journal of electronic commerce*, **3** (3), 307-25
- HOLTON, J. A. 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, **7** (3/4), 36-47
- HOSMER, L. T. 1995. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, **20** (2), 379-403
- HUMPHRIES, A. S. și WILDING, R. D. 2004. Long term collaborative business relationships: the impact of trust and C3 behavior. *Journal of Marketing Management*, **20**, 1107-22
- INKPEN, A. C. și CURRALL, S. C. 1998. The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, **4** (1), 1-20
- JARVENPAA, S. L. și LEIDNER, D. E. 1998. Communication and trust in global virtual teams. *JCMC*, **3** (4), electronic edition
- JOHNSON, P., HEINEMANN, V. și KAREN, O. N. 2001. The "wonderland" of virtual teams. *Journal of Workplace Learning*, **13** (1), 24-29
- KAPPELHOFF, P. 1999. Der Netzwerkansatz als konzeptuelle Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. *In: J. SYDOW și A. WINDELER, eds. Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken*. Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH
- KASPER-FUEHRER, E. C. și ASHKANASY, N. M. 2001. Communication trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, **27**, 235-54
- KOH, C. E. și NAM, K. T. 2005. Business use of the internet. A longitudinal study from a value chain perspective. *Industrial Management & Data Systems*, **105** (1), 82-95

Management & marketing

KARSGAARD, A. M., SCHWEIGER, D. M. și SAPIENZA, H. J. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, **38** (1), 60-84

KRYSTEK, U. (1999a). Vertrauen als Basis erfolgreicher strategischer Unternehmensführung. In: D. HAHN, eds. *Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen*, 8. aktualisierte Auflage, Heidelberg, Physica-Verlag

KRYSTEK, U. (1999b). Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. In: D.FINK și A. WILFERT, eds. *Handbuch Telekommunikation und Wirtschaft – Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven*. München, Vahlen-Verlag

LEWIS, D. J. și WEIGERT, A. J. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, **63** (4), 967-85

LOOSE, A. și SYDOW, J. 1994. Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: J. SYDOW și A. WINDELER, eds. *Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen et al., Westdeutscher Verlag GmbH

LUHMANN, N. 1998. *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3rd ed.), Stuttgart, Enke-Verlag

MARTINS, L. L., GILSON, L. L. și MAYNARD, T. M. 2004. Virtual teams: what do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, **30** (6), 805-35

MAYER, R. C., DAVIS, J. H. și SCHOORMAN, D. F. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, **20** (3), 709-34

MCKNIGHT, H. D., CUMMINGS, L. L. și CHERVANY, N. L. 1995. *Trust formation in new organizational relationships*

MEYERSON, D., WEICK, K. E. și KRAMER, R. M. 1995. Swift trust and temporary groups. In: R.M. KRAMER și T. TYLER, eds. *Trust in Organization*. London, Sage Publications

MÖLLERING, G., BACHMANN, R. și LEE, S. H. 2004. Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, **19** (6), 556-70

NOHRIA, N. și ECCLES, R. G. 1992. Face-to-face: making network organizations work. In: N. NOHRIA și R.G. ECCLES, eds. *Networks and organizations*. Boston, Harvard Business School Press

PARKHE, A. 1998. Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, **33** (3), 219-40

PETERMANN, F. 1996. *Psychologie des Vertrauens*, 3., korrigierte Auflage, Göttingen et al., Hogrefe, Verlag für Psychologie

Importanța încrederii în cadrul companiilor virtuale

- PIEPER, J. 2000. *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaft: eine Analyse aus Sicht der neuen Institutionsökonomie*. Wiesbaden, Gabler
- PLÖTNER, O. 1995. *Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
- POWELL, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, **12**, 295-336
- PRASAD, K. și AKHILESH, K. B. 2002. Global virtual teams: what impacts their design and performance?. *Team Performance Management: An International Journal*, **8** (5/6), 102-12
- PROBST, G. J. B. și GOMEZ, P.-Y. 1999. Vernetztes Denken – Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: D. HAHN, eds. *Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen*, 8., aktualisierte Auflage, Heidelberg, Physica-Verlag
- RAINBIRD, M. 2004. A framework for operations management: the value chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **34** (3-4), 337-45
- RATNASINGHAM, P. 1999. Risks in low trust among trading partners in electronic commerce. *Computers & Security*, **18**, 587-92
- RING, P. S. 1997. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: M. EBERS, eds. *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford, Oxford University Press
- RIPPERGER, T. 1998. *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen, Mohr Siebek
- ROLSTADAS, A. 1998. Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, **18** (9/10), 989-99
- ROTTER, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, **35**, 651-65
- SAKO, M. 1998. Does trust improve business performance?. In: C. LANE și R. BACHMANN, eds. *Trust within and between organizations – Conceptual issues and empirical applications*. New York, Oxford University Press
- SCHUH, G. 1997. Virtuelle Fabrik – Beschleuniger des Strukturwandels
- SCHWARZ-MUSCH, A. 2003. *Perspektiven der internationalen Kommunikationspolitik – Von der Standardisierung zur Integration*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Management & marketing

- SCHWEER, M. K. W. 1997. Interpersonales Vertrauen im Spiegel aktueller Forschung. In: M.K. SCHWEER, eds. *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH
- SHAPIRO, D. L., SHEPPARD, B. H. și CHERASKIN, L. 1992. Business on a Handshake. *Negotiation Journal* (October), 365-77
- SITKIN, S. B. și ROTH, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/ distrust. *Organization Science*, **4** (3), 367-92
- SMITH, S. ȘI HOLMES, S. 1997. *The role of trust in SME business network relationships*
- SPROULL, L. ȘI KIESLER, S. 1986. Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science*, **32**, 1492-512
- STABER, U. 1999. Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: J. SYDOW și A. WINDELER, eds. *Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken*. Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH
- SYDOW, J. 1996. Erfolg als Vertrauensorganisation. *Office Management*, **7-8**, 10-13
- SYDOW, J. 1996. Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten. In: R. BÜHNER, K.D. HAASE și J. WILHELM, eds. *Die Dimensionierung des Unternehmens*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- VOLERY, T. ȘI MENSİK, S. 1998. The role of trust in creating effective alliances: a managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, **17**, 987-94
- WILDEMAN, H. 1997. Das Management der Kernkompetenzen in Netzwerken – Die Zukunft der Zulieferindustrie, *BddW*, **5**
- WILDEMAN, H. 1992. Entwicklungsstrategie für Zulieferunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, **62** (4), 391-413
- WILLIAMSON, O. E. 1993. Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, **36**, 453-86
- WONG, S.-S. și BURTON, R. M. 2000. Virtual teams: What are their characteristics, and impact on team performance?. *Computational & Mathematical Organization Theory*, **6**, 339-60
- ZAK, P. J. și KNACK, S. 2001. Trust and growth. *The Economic Journal*, **111**, 295-321
- ZAND, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 229-39